
Krisenmanagement in Medienunternehmen

Roman Hummel

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Historische Betrachtung der Erlösmodelle von Zeitungsprodukten	2
3	Unterschiedliche Krisenstrategien in der Verlagsbranche	4
4	Conclusio	14
	Literatur	15

Zusammenfassung

Die Krise der Zeitungsbranche ist vor allem eine Finanzierungskrise: Das seit fast zweihundert Jahren praktizierte Geschäftsmodell, Zeitungen zu geringen Preisen an die Leserschaft zu verkaufen und anstatt dessen Gewinne durch Werbefinanzierung zu erzielen, funktioniert immer schlechter. Grund dafür ist die disruptive Veränderung medialer Produktion und Distribution durch digitalen Wandel und damit in Zusammenhang das Auftreten neuer Informationsanbieter im Internet. Diese führen zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation für klassische Verlagsprodukte sowohl hinsichtlich der Publikumsreichweite, noch mehr aber hinsichtlich der Akquisition von Werbegeldern. In einem Forschungsprojekt am Fachbereich Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg wurden durch Literaturanalyse einerseits sowie durch Interviews mit Repräsentanten europäischer und nordamerikanischer Verlage andererseits Strategiefelder identifiziert, die als Möglichkeit zur Krisenbewältigung wahrgenommen werden. Dabei zeigte sich, dass sich international noch kein Paradigma von Lösungsmodellen herausgebildet hat. Die Phase des Ausprobierens und

Der Beitrag fußt auf dem von der Oesterreichischen Nationalbank geförderten Forschungsprojekt „Best Practice in der Krise“, Laufzeit 3/2014-3/2016 von Roman Hummel (Projektleitung), Susanne Kirchhof, Dimitri Prandner

R. Hummel (✉)
Universität Salzburg, Salzburg, Österreich
E-Mail: Roman.Hummel@sbg.ac.at

kurzfristigen Reagierens dauert noch an. Ungeklärt ist auch, welche Auswirkungen die Zeitungskrise auf das Qualitätsverständnis von Verlagen und Publikum hat.

Schlüsselwörter

Zeitungskrise • Erlösmodelle • Strategien Verlage • Gratismedien • Medienpolitik • Werbefinanzierung • Digitaler Wandel

1 Einleitung

Die Auflagen der Zeitungen sind in den Industrieländern in den letzten Jahren im Durchschnitt deutlich geschrumpft; gleiches gilt für die Anzeigenerlöse (vgl. WAN/IFRA 2014; Erbsen et al. 2013). Die Zuwächse auf dem Online-Sektor konnten diese Abgänge bislang nicht kompensieren und werden dies auch gemäß Prognosen des Weltverbandes der Zeitungsherausgeber in naher Zukunft nicht schaffen (vgl. ebd., S. 22). Das hat einerseits damit zu tun, dass durch Suchmaschinen und neue Informationsanbieter im Internet den klassischen Medienbetrieben – also nicht nur den Zeitungsverlegern, obwohl diese besonders betroffen sind – Konkurrenz erwächst (vgl. PEW 2015, S. 11–16) und andererseits sich die habitualisierte Informationsnachfrage des Publikums dramatisch zu verschieben beginnt: Die Bereitschaft für Online-Nachrichten zu bezahlen ist in den Industrieländern sehr gering (vgl. Reuters 2015, S. 64–65). Zunehmend werden (vor allem von Personen unter 35) neue Präsentationsformate (v. a. Video) gegenüber klassischen Text-Bild-Formaten bevorzugt (ibd., S. 73). Bei der Nachfrage nach aktueller Information beginnt eine Abkehr von etablierten Medienmarken hin zu einerseits aktiver Suche im Netz oder andererseits zum Folgen von Empfehlungen von Bekannten und Freunden. Vor allem Facebook, YouTube, Twitter, WhatsApp, Google + spielen hier eine große Rolle (ibd., S. 75).

Wie reagieren Verlage auf diese dramatischen Veränderungen, welche Strategien werden angewandt und haben sich in der spätestens seit der Jahrtausendwende abzeichnenden Krisensituation spezifische „Best-Practice-Modelle“ herausgebildet? Die Darstellung der Krisenstrategien in diesem Beitrag, beruht auf einem zweijährigen vom Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank geförderten Forschungsprojekt. Die Daten wurden durch einen Mix aus Literaturanalyse und Leitfadenterviews mit v. a. europäischen Verlagsrepräsentanten gewonnen und zeigen – durchaus im Einklang mit anderen, größer dimensionierten internationalen Studien (vgl. WAN/IFRA 2014; PEW 2015; Reuters 2015) –, dass fest umrissene Strategie-Cluster der Printmedien noch nicht bestehen.

2 Historische Betrachtung der Erlösmodelle von Zeitungsprodukten

Bevor Zeitungen im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts von der Industriellen Revolution erfasst wurden, waren sie im Verkauf entweder prohibitiv teuer oder wurden von den an ihrer Verbreitung Interessierten erheblich bezuschusst.

Ein Jahresabonnement der „Hamburger Nachrichten“, damals eine der auflagenstärksten Zeitungen Europas, kostete beispielsweise 1835 nach heutiger Kaufkraft rund tausend Euro¹ und richtete sich an Geschäftsleute als Zielgruppe. Die Verleger der aufklärerischen Presse wiederum, die ihr Publikum in ihrem Sinne beeinflussen wollten, „verstießen gegen alle Regeln der Rentabilität ... von Anbeginn. Der pädagogische, später zunehmend der politische Impuls, ließ sich sozusagen durch den Konkurs finanzieren“ (Habermas 1971, S. 228). Auch in den USA waren es zu Beginn vor allem weltanschauliche Gruppierungen, welche die Herausgabe von Zeitungen subventionierten, damit diese zu einem halbwegs erschwinglichen Preis verkauft werden konnten. Auch der Staat schoss Mittel zu, damit die Presse ihr Publikum billiger erreichen konnte: Bereits 1789 war den Postmeistern das Privileg zuerkannt worden, von ihnen herausgegebene Zeitungen in „free and certain delivery“ befördern zu lassen (Mindich 1998, S. 17).

Zeitungen waren dennoch nicht ganz billig. Ein Exemplar einer New Yorker Tageszeitung kostete im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts rund zehn Prozent des durchschnittlichen Tagesverdienstes eines Beschäftigten (Mindich 1998, S. 16), auf heutige österreichische Verhältnisse umgerechnet also rund sieben Euro. Ab den 1830er-Jahren wurde mit der „Penny-Press“ (=1 Cent/Exemplar) der Verkaufspreis weit unter die Produktionskosten gedrückt. Für Kostendeckung und Betriebsgewinn sorgte neben der Erfindung des Rotationsdrucks ein neues Geschäftsmodell: Finanzierung durch Verkauf von Werbeeinschaltungen. Dieser Schritt bedeutete inhaltlich vor allem eine Ausrichtung auf Massenakzeptanz: „On the one hand, a strong bid is made for advertising patronage, an item which furnishes the revenue that makes possible a daily newspaper sold for a few pennies; on the other, there is a determined effort to please the majority of the paper's readers, in other words, to give the public what it wants“ (Harrington und Frankenberg 1924, S. 6). Nicht nur „Facts“, sondern auch Unterhaltung, im 19. Jahrhundert nicht zuletzt Fortsetzungsromane, trugen daher frühzeitig sowohl zu einer Leser-Blatt-Bindung als auch zur Entwicklung einer Anzeigen-Auflagen-Spirale (je höher die Reichweite eines Blattes, desto lukrativer die Werbetarife) bei. 1890 überschritt der „Petit Parisien“ mit spektakulären Werbekampagnen und mehreren Fortsetzungsromanen gleichzeitig, als erste europäische Tageszeitung mit seiner Auflage die Millionengrenze (Mattelart 1999, S. 27). Dies ist aber nur eine Spezifikation des von der Massenpresse in den 1830er-Jahren in den USA entwickelten Geschäftsmodells, nämlich den überwiegenden Teil der Erlöse aus Werbeeinnahmen zu bestreiten. Abonnement-/Qualitätszeitungen versuchten hingegen erfolgreich durch Selektion besser verdienender Zielgruppen – u. a. auch durch einen höheren Verkaufspreis – höher bezahlte Werbung für teurere Produkte zu lukrieren. Kiefer und Steininger (2014, S. 261) zeigen am Beispiel der britischen Qualitätszeitung „The Times“ „die sich als gezielte Unternehmensstrategie eines Teils ihrer Leserschaft zu entledigen versuchte, weil dieser Teil nicht den Vorstellungen ihrer Werbekunden entsprach“, dass Qualitätsmedien auf dem Werbemarkt auch absichtsvoll spezifische Nischen abdecken wollen, die von der Massenpresse nicht erreichbar wären.

¹Vgl. Schmolke 1985, S. 30, der den Preis mit 80 % einer Milchkuh angibt.

Dieser kurze historische Abriss zeigt im Wesentlichen einerseits das bis heute mehr oder weniger gültige Geschäftsmodell der Print-Medien auf. Andererseits demonstriert er aber auch die möglichen Finanzierungsalternativen und deren Folgen in nuce: Ein Presse(Medien)produkt kann entweder *ausschließlich von den Käufern bezahlt* werden, dann ist die erwartbare Einflussnahme Dritter vermutlich gering, der Preis wird aber für die Mehrheit für ein ephemeres Produkt des täglichen Gebrauches zu hoch sein. Das Blatt kann aus welchen weltanschaulich-pädagogischen Gründen auch immer *von außen finanziert* werden, was einen Berichterstattungs-Bias wahrscheinlich macht. Zeitungen können zu einem bestimmten Teil *von der öffentlichen Hand unterstützt* werden (Vertriebsförderungen wie im hier zitierten Beispiel, Steuerprivilegien oder direkte Presseförderung), da unterstellt werden kann, dass Medien durch die Verbreitung von Information und Kritik eine wesentliche Voraussetzung für staatsbürgerlich-demokratisches Handeln leisten. Eine Verringerung der Abhängigkeit vom Inseratengeschäft ist damit aber nur marginal erreichbar. Oder aber der *Verkauf von Werbeeinschaltungen* ermöglicht ein kostengünstiges (mitunter für den Nutzer sogar kostenloses) Produkt, das sich allerdings diesem Werbemarkt anzupassen hat und inhaltlich dem kleinsten gemeinsamen Vielfachen des Publikumsgeschmacks entspricht.

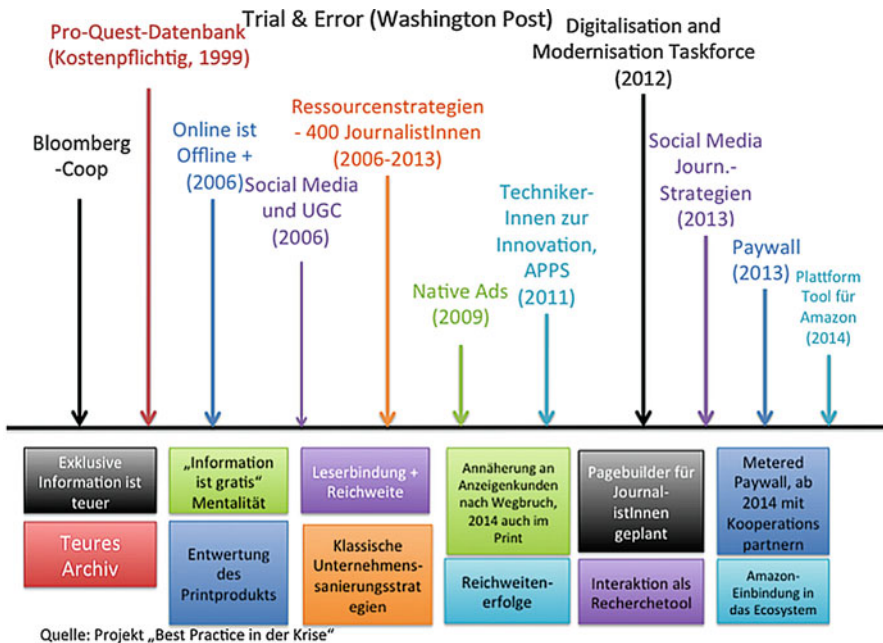
3 Unterschiedliche Krisenstrategien in der Verlagsbranche

Seit Mitte der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts hat die klassische Massenkommunikation ein technischer (vgl. Hummel 1990) Wandel erfasst, der von ökonomischen und kulturellen Veränderungen begleitet ist. Die Digitalisierung ermöglicht instantane und globale Verbreitung von Informationen zu einem Bruchteil früherer Produktionskosten und lässt die im Analogen bestehenden Grenzen zwischen Text, Ton, Bewegtbild verschwinden. Wirtschaftlich hat die Krise seit der Jahrtausendwende in fast allen Industriestaaten zu einem Rückgang des Inseratengeschäftes geführt (vgl. OECD 2010). Allerdings wurde das klassische Geschäftsmodell der Zwei-Drittel-Finanzierung mittels Werbung durch die ubiquitäre Digitalisierung weiter ausgehöhlt: Neue, nicht aus dem klassischen Mediengeschäft stammende Anbieter holen sich ihre Anteile am Werbemarkt, Werbetreibende können ohne Vermittlung durch Medienbetriebe ihre potenziellen Kunden direkt erreichen – und vor allem Suchmaschinen, im Besonderen Google, können einen Großteil der digitalen Werbung an sich ziehen (in den USA 38 % laut PEW 2015, S. 17).

Obwohl die Printerlöse (und hier v. a. deren Werbeanteil) in den letzten 15 Jahren in den USA wie in Europa deutlich zurückgegangen sind, konnte die Expansion der Zeitungen in das Internet dies in keiner Weise ausgleichen. Das Statement des österreichischen Verlegers Hermann Petz von der Tiroler Tageszeitung (2015, S. 14), „Gedruckte Zeitungen und Zeitschriften sind nach wie vor der einzige funktionierende und sich refinanzierende Verbreitungsweg für professionelle Information“, lässt sich, was das Verhältnis Print zu Online anlangt, für die USA anhand von Daten eindeutig belegen: Nur rund 28 % des massenmedialen Werbeaufkommens gingen 2014 an Digitalauftritte – und von diesen 51 Mrd. Dollar wiederum

31 Mrd. an die „Big Five“ Google, Facebook, Microsoft, Yahoo und AOL (vgl. PEW 2015, S. 18 ff.) „For all these legacy news sectors, significant digital revenues remain largely on the wish list. None get more than a small share of their total revenue from digital, even though digital ad revenue across all media grew ...“ (ebd., S. 7).

Die Frage, wie mit der technologischen, ökonomischen und letztlich auch kulturellen Veränderung durch die Verlage umzugehen ist, bzw. ob „digital first“ die Lösung oder eher ein Problembestandteil ist, wird in Verlagshäusern kontroversiell diskutiert. In sechs thematischen Teilbereichen wird hier daher kompiliert, welche Ansätze erprobt werden. Wie die Entwicklung bei der „Washington Post“ symptomatisch zeigt (vgl. Abbildung), wechseln verschiedene, auch kontroverse Steuerungsmaßnahmen einander ab, sodass teilweise von Trial & Error-Methoden der Krisenbewältigung gesprochen werden kann.



3.1 Ressourcenkürzungen/Restrukturierungen

Stelleneinsparungen, Zuweisung zusätzlicher Aufgaben zum Tätigkeitsprofil (Jobenlargement) von Mitarbeitern und die Reduktion der Lohnsumme gehören in Krisenzeiten häufig zu den ersten Mitteln, mit denen Unternehmen Verluste auszugleichen versuchen. Dies gilt auch für den Medienbereich (vgl. Bittner 2011). Alleine in den USA ist die Anzahl der professionellen Journalisten laut PEW-Studien seit dem Jahr 1998 um mehr als 30 % gesunken (vgl. PEW 2015, S. 28). In Österreich ist das

durchschnittliche Lebenseinkommen idealtypischer Journalistinnen und Journalisten durch den Kollektivvertragsabschluss von 2013 nach Branchenberechnungen (vgl. Hummel 2014) gegenüber früher um 22 % gesunken. Neben Gehaltskürzungen ist insbesondere die Auslagerung von redaktionellen Tätigkeiten – und damit in einigen Ländern die Umgehung von Tarif-Regelungen – für Unternehmen ein probates Mittel, um Ressourcen zu sparen. Eine andere Alternative ist das umstrittene „Contributor“-Modell, das unter anderem von der Huffington Post und dem Wirtschaftsmagazin Forbes genutzt wird. So greift Forbes mittlerweile auf circa dreitausend Blogger zurück, wobei Honorare nur „leistungsbezogen“ auf Basis der mit diesen Beiträgen erzielten Anzeigenerlöse und Reichweiten gezahlt werden (vgl. Fromme et al. 2013; Dvorkin 2012).

Produktionsrestrukturierungen betreffen Innovationen im Herstellungsprozess publizistischer Inhalte. Auf redaktioneller Ebene zählen die Zusammenlegung verschiedener Mediensparten im sogenannten Newsroom und das crossmediale Arbeiten (Beiträgerstellung für unterschiedliche Plattformen wie Print, Online, Video) mittlerweile zum Alltag der meisten Journalistinnen und Journalisten (vgl. Hummel et al. 2012; Bittner 2011). Kollaborationen finden aber nicht allein innerhalb der Redaktionen statt. Das Internet bietet neue Formen der Interaktion und Partizipation, die nicht nur das Potenzial beinhalten, Leserschaften durch Gestaltungsspielräume zu binden, sondern auch, Produktionskosten zu senken, indem auf Informationen und Beiträge aus der Leserschaft zurückgegriffen wird. Sie umfassen sowohl die Bereitstellung von Produkten (z. B. „Leserreporter-Fotos“ verschiedener Tageszeitungen) als auch die im Layout gleichwertige Veröffentlichung redigierter Beiträge (z. B. in „The Guardian“ „Comment is Free“)² und mehr oder minder eigenständigen Blogs, die in den Webauftritt des Medienunternehmens integriert werden (z. B. „New York Times“ „The Local“).³

Produktionsrestrukturierungen finden aber auch in der stärkeren Kooperation zwischen Redaktion, Technik und Inseratenabteilung statt, wie dies bei der „New York Times“ in einem internen Papier angedacht wurde (The New York Times 2014, S. 45) und bei „digital only“-Unternehmen wie BuzzFeed oder Vice bereits Standard ist (vgl. Küng 2015). Hier sind die Strategien der Verlagshäuser kontroversiell: Einerseits werden nicht zum publizistischen Kerngeschäft gehörende Unternehmensteile abgestoßen (beispielsweise die Schließung der hauseigenen Druckerei der Neuen Zürcher Zeitung am 30.06.2015), andererseits werden technische und werbegestalterische Dienstleistungen auch für Dritte als neue Geschäftszweige eingeführt.

Ein radikaler betriebswirtschaftlicher Ansatz schlägt vor, Nachrichtenproduktion nach Kostenstellen zu bewerten und das redaktionelle Verfassen wenig einträglicher

²Vgl. [www.nytimes.com/marketing/thelocal/]. Zugegriffen am 14.06.2013. Diese Angebote werden in Blogform unter der Ägide der NYT angeboten und setzen auf hyperlokale, d. h. auf einen sehr begrenzten Raum beschränkte Nachrichten, in diesem Fall aus einzelnen Stadtteilen.

³Vgl. [www.guardian.co.uk/commentisfree/uk-edition und www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/mar/04/you-tell-us]. Zugegriffen am 14.06.2013.

Tab. 1 Strategiebündel Ressourcenkürzung/Restrukturierung

Ressourcenkürzung/Restrukturierung	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Reduktion der Lohnsumme der Beschäftigten		x
User Generated Content		x
Schaffung hauseigener Werbepattformen		x
Schaffung hauseigener Technologieplattformen (Video-, Webgestaltung für andere)		x
„Leistungsabhängige Bezahlung“ der Journalisten (basierend auf Reichweite, Clickzahlen etc.)	x	
Allgemeine Ressourcenkürzungen (z. B. Kündigung von Agenturen)		x
Online First	x	
Robot Journalism	x	
Kostenstellen f. Contentproduktion (Outsourcen bzw. Einstellen bei mangelnder Kostendeckung)	x	

Beiträge zu unterlassen: „For most organizations, anything that is high touch but low value (and by high touch we mean anything that involves more than 10 minutes of paid human attention) should be automated, outsourced to partners or users, or removed entirely“ (Anderson et al. 2012, S. 114). Brauchbare Resultate für „Roboterjournalismus“ (automatisierte Nachrichtengenerierung einfacher wiederkehrender Meldungen, wie etwa Sportresultate, Gewinnprognosen von Aktienkursen, Wetter udgl.) liegen seitens technischer Machbarkeit jedenfalls vor.

Wie die Tab. 1 zu zeigen versucht (die beiden rechten Spalten bilden eine Klassifizierung, ob die Maßnahme nur im Digitalen oder auch in analoger Produktion eingesetzt werden könnte), sind die Maßnahmen auf dem Gebiet von Ressourcenkürzung/Restrukturierung nur zu einem Teil direkt von der Digitaltechnik abhängig. Selbst „User Generated Content“ ließ und lässt sich im Prinzip auch ohne Onlineverbindungen (wenn auch nicht so effizient) als ressourcenschonende Quelle einsetzen.

3.2 Produktveränderung

Dieses Strategiesegment ist vielfältig. Die zugehörige Tab. 2 greift nur einige wesentliche Maßnahmen basierend auf einschlägiger Literatur heraus. Fünf Schwerpunkte lassen sich dabei erkennen:

- 1) Veränderung der Nachrichtenwerte und der Nachrichtenpräsentation in Richtung „softer and more populist news“ (Currah 2009, S. 88), um größtmögliche Publikumsorientierung zu gewährleisten. Da eine wachsende Zahl von Nutzern zu den redaktionellen Inhalten nicht direkt, sondern über Soziale Medien gelangt, scheint es angebracht, dass Artikel möglichst „sharable“ sind und sich ihre Verfasser fragen, „will my friends or followers like this?“ (Anderson et al. 2012, S. 117). Auch die Favorisierung von Meinungsbeiträgen, nicht zuletzt

Tab. 2 Strategiebündel Produktveränderung

Produktveränderung	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Verstärkung populärer Inhaltsangebote		x
strikte Publikumsorientierung der Berichterstattung : „Sharable News“	x	
mehr Beiträge von „Celebrities“; Favorisierung von Meinungsbeiträgen		x
Slide-Show-tools, Quizzes, Abstimmungen	x	
Repackaging eigener u. fremder Beiträge; „Recycling“ von Information; Kuratieren von Fremdbeiträgen (v. a. in Lifestyleressort)		x
Gestaltung: Stories müssen Search-Headline, Foto, Tweet und Facebook-Post haben	x	
Berufsrollenänderung im Journalismus hin zu Community-Builder	x	
Interaktivität (Nutzergesteuerte Datenbanken = Hyperdistribution, Beeinflussbarkeit der Inhalte auch durch Posts etc.)	x	
Herstellung v. Transparenz: Verlinkung auf das Rohmaterial; Verlinkung zu Quellen, Inhaltsbezügen; permanentes Update	x	
Multimediale Aufbereitung/Darstellung (Podcasting, Youtube Kanal)	x	
Datenjournalismus	x	

von „Celebrities“, Implementierung von Slide-Shows, Quizzes und Abstimmungen gehört zu, wie Anderson et al. (2012, S. 37) es nennen, erfolgreichem „traffic whoring“. Das langjährige Motto der „New York Times“, „all the news that’s fit to print“ wurde konsequenterweise 2008 für die Website der NYT in „all the news that’s fit to click“ verändert (Küng 2015, S. 28).

- 2) Veränderung der Informationsgestaltung: Die Zunahme des Zugangs zu Nachrichten über Onlinekanäle (gefragt wurde nach „used last week as a source of news“ – Reuters Institute 2015, S. 52) und speziell via Smartphones ernötigt Änderungen des Erscheinungsbildes zwecks besserer Rezipierbarkeit. Jede journalistische Story soll Fotos und Suchbegriffe beinhalten und von Tweets und Facebook-Posts begleitet sein, schlägt das Innovationspapier der NYT vor (The New York Times 2014, S. 94). Eigene Beiträge aus dem Archiv (vgl. ebd.) oder fremde Beiträge aus dem Netz (Fisher 2014) können durch formale Neuaufbereitung („repackaging“ vgl. Anderson et al. 2012) rezykliert bzw. „kuratiert“ werden.
- 3) Die meisten der hier unter „Veränderung der Nachrichtenpräsentation“ genannten Maßnahmen setzen Interaktion mit dem Nutzerpublikum voraus. Hier ist indirekte (Beeinflussung der Redaktion durch Nutzer-Feedback) oder direkte Veränderung des Informationsprodukts (Hyperdistribution durch Datenbankabfragen des Publikums) möglich. Durch Verlinkung auf das jeweilige Rohmaterial

der Berichterstattung (vgl. Robinson 2007, S. 317) kann eine erhöhte Nachprüfbarkeit und damit Glaubwürdigkeit erreicht werden.

- 4) Crossmedialität und Datenjournalismus haben wiederum direkte Auswirkungen auf das Berufsprofil von Journalistinnen und Journalisten. Die Notwendigkeit, unterschiedliche Ausspielkanäle von Print, Online, Video, Social Media zu bedienen oder Recherchemethoden einzusetzen, die auf formaler Logik basieren, setzt zusätzliche Fähigkeiten voraus, die in dieser Komplexität im Journalismus erst angeeignet werden (müssen): „Continuing to move away from the article as the only way of telling online stories – making greater use of live blogs, maps and searchable databases“ (BBC 2015, S. 31).
- 5) Für Journalistinnen und Journalisten bedeutet ernstgenommene Interaktion mit den Nutzern ihrer Arbeit nicht nur eine Mehrbelastung, sondern auch eine Berufsrollenveränderung, die – je nach Ausprägung – zwischen Mediation oder Animation („share ideas, entertain themselves“ – Robinson 2007, S. 317) changiert. Das bedeutet, dass Journalistinnen und Journalisten sich nicht (mehr nur) an Nachrichtenwerten und Blattlinie bei Selektion und Präsentation von Nachrichten zu orientieren haben, sondern stärker auch an volatilen Vorlieben ihrer Community.

3.3 Distributionsinnovationen

Distributionsinnovationen, die im Zusammenhang mit der „digitalen Revolution“ – wenn man es so nennen will – entstanden sind (vgl. Tab. 3), haben alle diese Technik zur Voraussetzung, mit einer entscheidenden Ausnahme: der mehr oder weniger gratis Zurverfügungstellung von Inhalten. Bereits rund um die Jahrtausendwende haben Gratis-Print-Zeitungen in vielen Staaten der Erde einen beachtlichen Aufstieg begonnen (vgl. FDN 2006), welcher vor allem dem Umstand eines kostenlosen Mitnahmeproduktes in der Nähe öffentlicher Verkehrsmittel und einer boulevardesken Ausrichtung geschuldet ist. Mutatis mutandis ist dies auch eine Voraussetzung für den Erfolg von Online-Gratismedien. Die Kooperation von Zeitungen mit Aggregatoren⁴ und Social Media-Diensten wie Facebook⁵ unterlaufen einerseits jegliche Form einer Bezahlschranke, setzen formal aber eine zusätzliche Aufbereitung („search engine optimization“) sowie Anstöße für „Crowddistribution“⁶ voraus.

⁴ „The idea, according to multiple sources, is that Twitter users or Google search users who click on a link while using their phones will see full articles pop up on their screens almost immediately, instead of having to wait several seconds“ (Kafka 2015).

⁵ „... this will be less good in that it will have transferred economic competition into an environment managed by one other company, which is itself engaged in a separate economic competition“ (Herrman 2015).

⁶ „To help promote the Kristof collection, we pulled together a list of relevant, influential people who could spread the word about it on social media. . . . The work paid off. Someone we had contacted about the collection shared it on Twitter and was retweeted by Ashton Kutcher, who has 15.9 million followers“ (The New York Times 2014, S. 48).

Tab. 3 Strategiebündel Distributionsinnovationen

Distributionsinnovationen	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Search Engine Optimisation (Headers; „algorithmic tweeting“)	x	
Kooperation mit Social-Media-Institutionen (Facebook)	x	
Kooperation mit Aggregatoren (Facebook, Google)	x	
Gratisangebote der Inhalte		x
Apps	x	
Feeds	x	
automatisierte Feeds („based on reading matters“)	x	
Spezielles „Packaging“ für Smartphones	x	
Anstoß für „Crowddistribution“ („If something is important, it will find me“)	x	

Dieses Distributionsmodell steht allerdings auch in Widerspruch zu jeglicher Form einer Leserbindung, da es nur in der Lage ist, einzelne Artikel an möglichst viele zu verbreiten. Ein Stammpublikum kann hingegen mit personalisierten Feeds, e-papers oder Apps erreicht werden, wobei hier auch noch der Vorteil der Möglichkeit der Einhebung eines Abonnementpreises gegeben ist.

3.4 Marketingstrategien

Marketingstrategien traditioneller Printmedienbetriebe sind angesichts der Erfolge von „digitalen Newcomern“ wie „BuzzFeed“ oder „Huffington Post“ oder auch „Yahoo-News“ (nicht nur in den englischsprachigen Ländern) offensichtlich eine Notwendigkeit: Letztgenannte hatte in den USA im Januar 2015 eineinviertel mal so viele „Unique Visitors“ wie die NYT, die „Huffington Post“ fast doppelt so viele und „BuzzFeed“ um 20 % mehr (PEW 2015, S. 11, Tab. 4). Neben klassischen Marketingaktionen, wie sie auch ohne digitale Ausrichtung erfolgen könnten (Promotion eigener Journalisten durch öffentliche Auftritte, Community-Building durch Leserreisen oder Patronage von Veranstaltungen) bieten sich im Digitalen neue Möglichkeiten. Diese reichen von User-Generated-Content, häufig Postings und häufig anonym (was offensichtlich emotionalisierende Beiträge möglich macht, die – erfolgten sie in redaktioneller Verantwortung – die Marke von Qualitätsmedien beschädigen würden); „a specific strategy for each story in advance of its publication“ (The New York Times 2014, S. 46); Einbezug des Publikums in Abstimmungen über künftige Themen der Zeitung (vgl. Robinson 2007, S. 316); Vernetzung mit unabhängigen Bloggern zu bestimmten Themen; bis hin zum Anlegen genauer digitaler Profile der Nutzer (vgl. Küng 2015, S. 21). Die mögliche Auswertung von Nutzungsdaten, die bei einer Verpflichtung zur persönlichen Anmeldung der Leserinnen und Leser bis zum individualisierten „Tracing“ führen können, erlauben logischerweise Marketingstrategien, die auf das einzelne Individuum bezogen sein

Tab. 4 Strategiebündel Marketing

Marketing	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Community Building		x
User Generated Content	x	
Publikumsabstimmung über Inhalte	x	
Star-Promotion f. Journalisten (öff. Auftritte, Social Media-Channels)		x
Positionierung in Patronage (Veranstaltungen, Premieren)		x
Auswertung von Reader-Daten à la Google	x	
Enge Zusammenarbeit von Marketing, Technik, Redaktion, PR, Werbeakquise		x
Marketingstrategie für jede große Story vor Publikation		x
likeminded network v. Content-Kreatoren (z. B. Guardian m. Blogs zu Umweltschutz)	x	

können. Umgekehrt kann aber auch die demonstrative Vermeidung jeglichen „Tracings“ (und damit auch jeglicher Paywall) ein wichtiges Marketingargument sein: Die Respektierung der Anonymität der Leserschaft ist beispielsweise ein Verkaufsargument der „Tiroler Tageszeitung“ (vgl. Petz 2015, S. 158).

3.5 Strategien für Vertriebs Erlöse

Lange Zeit galt der kostenlose Zugang zu Online-Angeboten als sakrosankt. Versuche, Artikel im Internet kostenpflichtig zu machen, waren meist kurzlebig. So blieb die Preispolitik der Verlage bisher vor allem auf die gedruckte Auflage beschränkt. Aktuell wird die Einführung von „Bezahlschranken“ jedoch auch im deutschsprachigen Raum wieder diskutiert.⁷ Die sogenannten „pay-walls“ funktionieren in der Regel entweder auf Basis von Abonnements oder als „metered paywall“, bei denen erst nach dem Überschreiten einer bestimmten Zahl aufgerufener Artikel eine Gebühr verlangt wird, wobei sich die letztere bisher besser durchgesetzt hat. Darüber hinaus ist auch eine Bezahlung pro einzeltem Artikel denkbar (sog. „Micropayments“, vgl. Kaye und Quinn 2010, S. 65–67⁸), oder eine Mitgliedsgebühr, die das alte Abonnementsystem in das Internet überträgt, wobei auch hier Abonnenten

⁷Vgl. die deutsche „Bild“, die bereits seit Juni 2013 eine Online-Bezahlschranke installiert hat (APA, 28.05.2013).

⁸2015 kam mit dem niederländischen Unternehmen „Blendle“ erstmalig ein großer Kiosk-Vermarkter von digitalen Artikeln nach Deutschland. Vgl. Paid Content: Blendle kommt nach Deutschland. In: *Internet World Business* vom 09.06.2015. <http://www.internetworld.de/e-commerce/paid-content/paid-content-blendle-kommt-deutschland-951118.html>. Zugegriffen am 10.06.2015.

gegenüber anderen Kunden Preisnachlässe und sonstige Anreize, wie z. B. werbefreie Angebote, erhalten.⁹

Die weitaus größere Einnahmequelle – und bei kostenloser Abgabe des Produktes so gut wie einzige – betrifft die Werbung. Hier können als strategischer Ansatz mehrere Produkte eines Verlages oder mehrerer miteinander kooperierender Medienhäuser durch einen Verbund und gemeinsame Akquise Synergien schaffen. „Native Advertising“ und „Sponsored Editorials“ sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Onlinemedien wie BuzzFeed oder Vice (vgl. Küng 2015), reißen jedoch jene Mauer zwischen Anzeigengeschäft und Nachrichtenauswahl ein, die als ethischer journalistischer Standard gilt. Gleiches betrifft möglicherweise von Werbekunden bezahlte Posts in Foren oder die wie auch immer geartete Weitergabe von Nutzungs- und Nutzerdaten eines Mediums an interessierte Dritte (vgl. Downie und Schudson 2009).

Eine neben Verkauf des Produkts und Werbefinanzierung dritte, allerdings weniger bedeutende, Einnahmequelle besteht darin, eigenen Content (sei dieser aktuell hergestellt oder im Archiv gespeichert) an Interessierte zu syndizieren: Tourismusorganisationen, Mobilfunkbetreiber oder auch andere nicht in direkter Konkurrenz stehende Medienhäuser können diese Informationen zum eigenen Gebrauch erwerben (vgl. Tab. 5).

Die – von den Verlegern äußerst unterschiedlich beantwortete – Grundfrage lautet jedoch: Ist das rein über Werbung finanzierte Gratismodell lebensfähiger bzw. lukrativer (so z. B. die Linie des britischen „Guardian“ – Küng 2015, S. 15–25.) oder ist Qualitätsjournalismus nur durch Bezahlmodelle der Kunden finanzierbar (Petz 2015, S. 84)? – Zwar ist die Beantwortung dieser Frage empirisch noch nicht entschieden, doch existieren Fakten, die eine Tendenz erkennen lassen: Die gratis zugängliche digital-only Plattform „Buzzfeed“ erreichte beispielsweise 2014 mit mehr als 200 Millionen unique clients/Monat erheblich mehr Publikumszuspruch als etwa „New York Times“ oder „Guardian“ (Küng 2015, S. 55). Gleiches gilt für die „Huffington Post“ (vgl. PEW 2015, S. 11). Weder „BuzzFeed“ noch „Huffington Post“ können ernsthaft als Qualitätsmedien gelten. Von der Profitabilität aus gesehen, ist dies für beide Firmen aber kein Nachteil; „BuzzFeed“ verzeichnete 2015 Rekordeinnahmen (vgl. Moses 2016). Damit setzen sich, wenig überraschend, Rezipientenpräferenzen durch, wie sie aus dem vor-digitalen Medienmarkt bekannt sind. Gratismedien – über welche Plattform sie auch immer ausgespielt werden – bedürfen einer möglichst großen Reichweite um finanziell erfolgreich zu sein. Nach allen bisherigen Erfahrungen ist diese Reichweitenmaximierung aber mit Qualitätsjournalismus nicht erreichbar.

Unter *Alternativ- und Zusatzfinanzierungen* können all jene Einnahmen verstanden werden, die nicht durch den Verkauf von Anzeigen und Produkten generiert werden. In diesem Kontext kann zwischen zivilgesellschaftlicher, staatlicher und

⁹Dies wird bspw. seit 2012 von dem amerikanisch-britischen Onlinemagazin „Matter“ praktiziert, das von ehemaligen „Guardian“- und „Atlantic“-Journalisten gegründet wurde (www.readmatter.com).

Tab. 5 Strategiebündel Erlöse

	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Strategien Einnahmen		
Etablierung von Werbeverbänden		x
Kombinationstarife Print/Digital für Werbung		x
„Native Advertising“		x
Zusatzangebote für Konsumenten (DVDs, Bücher, Theaterkarten)		x
„Cobranded goods“ (sponsored editorials)		x
Verkauf der Inhalte an Konsumenten („pay-wall“)		x
Product Placement		x
Gratisabgabe der Inhalte zur Verbesserung des TKP		x
Subzielgruppenspezifische Werbemöglichkeit (durch Nutzungsdatenauswertung)	x	
genau(ere) Messverfahren der Medienzuwendung zur spez. Preisbildung (tageszeitabhängig)	x	
Vermarktung des eigenen Archivs (auch Fotos)	x	
Werbewirtschaft Zugang zu eigens geschaffenen Communities geben (Gesundheit)	x	
Syndizierung von Content		x
Werbeeinnahmen durch Zusatzinfos für Werbetreibende erhöhen (welche Stories laufen morgen?)		x
Verkauf von Nutzungsdaten an interessierte Dritte	x	

öffentlicher Finanzierung unterschieden werden (vgl. Meier 2012). Zu den zivilgesellschaftlichen Finanzierungsmodellen werden demnach das über geringfügige Beiträge hinausgehende Sponsorentum (i. d. R. durch gemeinnützige Institutionen, Stiftungen) und die spendenbasierte Förderung durch individuelle Akteure in Form von *Crowdsourcing* gerechnet. Sponsorship, Crowdsourcing und Crowdfunding werden bisher allerdings vor allem als alternative Finanzierungsmöglichkeiten für Newcomer diskutiert, mit denen StartUp-Redaktionen unabhängig arbeiten können (vgl. Kaye und Quinn 2010, S. 65–67).

Die Zusatzfinanzierung staatliche Presseförderung (vgl. Tab. 6) – direkt durch Subvention, indirekt z. B. durch Steuererleichterungen – gehört bereits zu *mediopolitischen Strategien*.¹⁰ Ihnen ist allen gemeinsam, dass sie sinnvollerweise nur auf einer Verbandsebene als kollektive Forderung an die Politik gerichtet werden und darüber hinaus als kontextuelle Bedingungen für Handlungsstrategien von Bedeutung sein können. Erfolgreich verlief etwa 2003 eine Beschwerde deutscher privater

¹⁰Vgl. Verband Österreichischer Zeitungen: „Nach Jahren der Reduktion der Presseförderung, von fast 22 Mio. auf nunmehr 10,6 Mio. Euro, sowie der Einführung zusätzlicher Belastungen wie etwa einer höheren Umsatzsteuer auf Kombi-Abos mit E-Paper Ausgaben, ist es an der Zeit, Taten zu setzen“, fordert der VÖZ-Präsident.“ www.voez.at/b1517. Zugegriffen am 30.04.2013.

Tab. 6 Strategiebündel „Medienpolitik“

Medienpolitische Strategien	nur digital umsetzbar	klassisch & digital umsetzbar
Rückdrängung öffentlich rechtlicher Konkurrenz (v. a. im Onlinebereich)		x
direkte und indirekte Presseförderung		x
Vertriebsförderung		x
Lockerung von Kartellgesetzen		x
Steuerreduktion für „public-interest-news“		x
Steuerreduktion für Spenden für „public-interest-news“		x
zweckgebundene Besteuerung von Content-Aggregatoren, Telekom-Anbietern	x	
Urheberrechtsverschärfung gegenüber Content-Aggregatoren	x	

Rundfunkveranstalter bei der Europäischen Kommission betreffend unfairen Wettbewerb durch öffentlich-rechtliche Sender. Das Ergebnis dieser Intervention war die Implementierung des „3-Stufen-Tests“ bei künftigen Produktinnovationen öffentlich-rechtlicher Rundfunkbetreiber (vgl. Nielsen 2012, S. 56). Die Forderung verschiedener europäischer Verlegerverbände, Suchmaschinen bei Verwendung wörtlicher Zitate aus der Berichterstattung gebührenpflichtig zu machen, war beispielsweise in Spanien erfolgreich, führte aber zur Verbannung spanischer Zeitung aus dem Google-Suchindex.¹¹

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass diese medienpolitischen Strategien wichtige Imageimpulse für Printmedien setzen und die Rahmenbedingungen ihres Agierens partiell verbessern können, dass im Binnenverhältnis der Zeitungen und Zeitschriften damit Verschiebungen erreicht werden (durch selektive Förderung) – aber eine substanzielle wirtschaftliche Verbesserung gegenüber digitaler Konkurrenz ist dadurch nicht zu erwarten.

4 Conclusio

Die eine „best practice“ von Zeitungen angesichts des digitalen Wandels gibt es, wie hier zu zeigen versucht wurde, offensichtlich nicht. Es gibt eine Fülle von Strategien, die zwar partiell Vorteile bringen, aber einen von allen in gleicher Weise zu gehenden Königsweg (etwa „digital first“) nicht verheißen. Viele, auch kleinere Blätter haben durch Online-Auftritte ihre Reichweite erheblich vergrößern können. Wirtschaftlich haben die technisch-kulturellen Veränderungen für diese Unternehmen bislang aber eher Nachteile als Vorteile gebracht. Das bedeutet aber angesichts der Tatsache, dass Printerlöse die Onlineerlöse bei weitem übersteigen, *nicht*, dass

¹¹Vgl. APA Medien vom 11.12.2014.

Zeitungen in absehbarer Zeit verschwinden werden, wohl aber, dass die Profitmargen dieses Sektors – die immer noch beispielsweise weit über denen des Einzelhandels liegen (vgl. Petz 2015) – in Zukunft noch weiter zurückgehen werden. Dem fast schon beschwörenden Tonfall des „Digital News Report“ ist durchaus zuzustimmen. „Existing journalism businesses and new entrants into the market must have a strategy to deal with their future which is centred on mobile distribution and which accepts that there is little they can do to control the environment in which their journalism is distributed“ (Reuters 2015, S. 90). Aus der bisherigen Entwicklung und den damit verbundenen Steuerungsversuchen der Printverlage lässt sich bislang jedoch kein überzeugendes Erfolgsmodell ableiten.

Literatur

- Anderson, C. W., Emily, B., & Shirky, C. (2012). *Postindustrial journalism: Adapting to the present*. New York: Columbia Journalism School.
- BBC. (Hrsg.). (2015). *Future of news*. <http://www.bbc.com/news/technology-31008317>. Zugegriffen am 15.01.2016.
- Bittner, A. K. (2011). *Managing change. Innovation and trade unionism in the news industry*. Brüssel: European Federation of Journalists.
- Currah, A. (2009). *What's happening to our news. An investigation into the likely impact of the digital revolution on the economics of news publishing in the UK*. Oxford: RISJ.
- Downie, L. Jr., & Schudson, M. (2009). *The reconstruction of American journalism*. http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php. Zugegriffen am 30.06.2014.
- Dvorkin, L. (2012). *The forbes model for journalism in the digital age*. San Francisco: Hyperink.
- Erbsen, C. E., Giner, J. A., Senor, J., & Torres, M. (2013). *Innovations in newspapers – World report 2013*. <http://www.wan-ifra.org/reports/2013/06/05/innovations-in-newspapers-world-report-2013>. Zugegriffen am 19.06.2013.
- FDN Newsletter. (2006). *Free daily newspapers*. FDN No. 19 Aug 2016. www.newspaperinnovation/free. Zugegriffen am 28.08.2006.
- Fisher, M. (2014). Who cares if it's true? In *Columbia Journalism Review 3/2014*. http://www.cjr.org/cover_story/who_cares_if_its_true.php?page=all&print=true. Zugegriffen am 07.09.2014.
- Fromme, C., Riehl, K., & Claudia, T. (2013). Springer und die Revolutionäre. In *Süddeutsche Zeitung* vom 24.05.2013, (S. 47).
- Habermas, J. (1971). *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Harrington, H. F., & Frankenberg, T. T. (1924). *Essentials in journalism*. Boston: Ginn and Company.
- Herrman, J. (2015). Notes on the surrender at Menlo Park. The media finally signs up for a Facebook account. In *The Awl* 13.05.2015. http://www.theawl.com/2015/05/what-could-go-wrong?utm_source=.tm_medium=email&utm_term=0_8a261fca99-02cc3bd842-395895789. Zugegriffen am 01.06.2015.
- Hummel, R. (1990). *Die Computerisierung des Zeitungsmachens*. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Hummel, R. (2014). Medienwandel und journalistisches Selbstverständnis. *Medien-Journal*, 38(1), 42–51.
- Hummel, R., Kirchhoff, S., & Prandner, D. (2012). *Journalismus im Wandel. Projektbericht für KommAustria und GESPU*. Salzburg. <http://www.uni-salzburg.at/pls/portal/docs/1/2215747.PDF>. Zugegriffen am 07.07.2013.
- Kafka, P. (2015). Google and Twitter team up to offer their own ‚instant articles‘ – With a twist. In *<re/code newsletters>*, 11.09.2015. <http://recode.net/2015/09/11/google-tries-its-own-version-of-instant-articles-with-a-twist/>. Zugegriffen am 22.09.2015.

- Kaye, J., & Quinn, S. (2010). *Funding journalism in the digital age. Business models, strategies, issues and trends*. New York: Peter Lang.
- Kiefer, M. L., & Steininger, C. (2014). *Medienökonomik*. München: Oldenbourg.
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. London/New York: I.B. Tauris.
- Mattelart, A. (1999). *Kommunikation ohne Grenzen? Geschichte der Ideen und Strategien globaler Vernetzung*. Rodenbach: Avinus-Verl.
- Meier, W. (2012). Öffentlich und staatlich finanzierte Medien aus schweizerischer Sicht. In O. Jarren, M. Künzler & M. Puppis (Hrsg.), *Medienwandel oder Medienkrise? Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung* (S. 127–144). Baden-Baden: Nomos.
- Mindich, D. T. Z. (1998). *Just the facts. How „objectivity“ came to define American journalism*. New York/London: New York University Press.
- Moses, L. (2016). *With a bet on a platform strategy, BuzzFeed faces business challenges*. <http://digitay.com/author/lucia/>. Zugegriffen am 09.02.2016.
- Nielsen, R. K. (2012). *Ten years that shook the media world. Big questions and big trends in international media developments*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- OECD. (2010). *The evolution of news and the internet*. Paris. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>. Zugegriffen am 03.08.2011.
- Petz, H. (2015). *Die Zeitung ist tot? Es lebe die Zeitung! Eine Denkschrift zur Zukunft der Printmedien*. Wien: Innsbruck.
- PEW Research Center. (2015). *State of the news media 2015*. www.pewresearch.org. Zugegriffen am 15.09.2015.
- Reuters Institute for the Study of Journalism. (2015). *Reuters institute digital news report 2015*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Robinson, S. (2007). Someone gotta be in control here. *Journalism Practice*, 1(3), 305–321.
- Schmolke, M. (1985). Jede Zeit hat ihre Zeitung. In W. Duchkowitsch (Hrsg.), *Mediengeschichte*. Wien/Köln/Weimar: Böhlau.
- The New York Times*. (2014). Innovation. Interner report. New York.
- WAN/IFRA (Hrsg.). (2014). *World press trends 2014. The definitive guide to the global newspaper industry, in numbers, trends and changes*. Paris: WAN/IFRA.